

はじめに

「突破すべきフロンティア」の見極め
いかなる状況、いかなる時代においても、突破できる、突破すべきフロンティア（＝その向こうに未来が広がっている境界）というものは存在している。要は私たちがそれを見つけ、突破するために戦略的な動きができるかどうかである。

フロンティアを突破するためには、まずなによりも「突破すべきフロンティア」を見極め、そこに意識と経営資源を集中的に投入していかなくてはならない。そうはいつても、本書を手にする読者は、もしかしたら突破できうるフロンティアなど見あたらず、一面壁だけであることを感じているかもしれない。あるいは、突破できるかどうかわからないフロンティアとおぼしきものが多方面に見えすぎて、意識の焦点が定まらず現実に動けない感覚を覚えているかもしれない。

はじめに

焦点が定まらなければ、事業と時代の壁を切り開くことはできない。そこで本書で果たしたいミッションの第一は、「突破すべきフロンティアの発見と見極め」の手伝いである。

その「突破すべきフロンティアの見極め」は、事業のメカニズムを解明し、事業の成否の鍵

——いわば戦略の「核」をえぐり出すことで可能となる。本書では、このプロセスが、本来もの凄いいスピードで行うことができることをさまざまな事例研究を通して描出していく。

「新次元戦略」を構想する力

「突破すべきフロンティア」は、事業の現実の成否のメカニズムを説明することで、素早く見極めていくことができる。本来、シンプルかつスピーディに行うことができるプロセスであるが、事業の実戦では、さまざまな企業がこれに失敗している。なぜか。それは多くの企業、多くの企業人が、「かつて形成された古い認識」に邪魔されるからである。

あるいは次のように説明することもできる。人にも組織にも得意技というものがある。そして「得意技を通して世界を見る」ということを知らず知らずに行っている。その結果、我々は得意技の次元で経営課題を解きつづけてしまうのだ。だが、得意技の次元での解決策の効果は低減する。そのようなとき、新たな「本質的な課題」が浮上しているもののだが、それが見えない。こうして、あたり一面三六〇度が壁に見える状態が作りだされてしまう。

では我々はどうすべきなのか。得意技を通して世界を見ることを捨てることである。現実を直視することである。現実を解明し、問題の「本質」をえぐり出し、その「本質」に意識を集中させることである。そして本当に「本質」に意識を集中させることができたときには、我々は、この世の問題の解決策が相当、自由度の高い多次元空間に存在していることに気づいてい

くものである。つまり「突破すべきフロンティア」が見えはじめる。そして「新次元の戦略」の可能性に気づき、構想していくことができるようになる。

筆者は長年の経営コンサルティンクの経験から、クライアント企業とともに「突破すべきフロンティア」が見えはじめるところまでは、相当のスピードで到達することができるようになった。その方法論はかなりシンプルで、本書内で、NII3で知る方法とか、シンプルなロジックや、消去法などについて触れていく。詳細は本文に譲るが、つまり突破すべきフロンティアが見えはじめるところまでは、「情報と思考」の力で到達することができる。ところが、そこから人と組織が動き出すまでの壁が実に厚い。それはなぜか。そしていかにしたらその壁を突破できるのか。

「フロンティア突破力」の源泉

事業に携わっている者は誰しも、「打ち手について想定しているもの」があり、さらに「その前提となっている世界」を無意識に思い描いているものである。ところが現実には、事業のメカニズムの解明を行うと、おおむね半分以上というように高い確率で予想外の重要事実が発見され、未知の世界が垣間見えはじめる。つまりフロンティアがまったく想定外の世界にあることが判明する。すると、人と組織は自信を失いかける。いま無理をしなくてもいいのではなか、というような見送りの意識を正当化したくなる。あるいはこの決定は社内の受け入れ

られないという判断を瞬時に下すこともある。しばしば、恐怖心や心理的な喪失感のような感覚に襲われることもある。

これらを通りすぎることができないと、人と組織は動き出さない。この壁が厚い。人の想定というものが巨大なエネルギーを持っているかのようを感じる。この壁は、「情報と思考」の力だけでは突破できないのではないだろうか。

ところで、私たちは誰しも、積極果敢な未来創造のエネルギーに触れると共鳴する感覚を覚える。この「共鳴」ということに意識を払おうではないか。私たち誰しもが、元々そのような未来創造のエネルギーを持っているから、共鳴という作用が起きるのだ。

フロンティアを突破する力の源泉は、責任感のようなもの、またその局面に自分が居合わせたい気持ちに意識を馳せるような感覚、また自分自身の人生をどう生きるのかということ思い起こすような感覚——このようなところから湧き上がってくるのではないかと思うようになってきた。

本書の構成

本書は、三部構成、全一二章からなる。まず「第一部 戦略の本質に迫る」から、ざっと本書全体の内容を概観してみよう。

「第1章 分析の破壊力」では、シンプルでロジカルな分析により事業の成否のメカニズムを解明するプロセスと、それに併せて想定外の世界が見えはじめたときの人や組織のためらいについて描出している。

「第2章 市場の立体感をつかめ」では、近年のビール業界での事例研究をもとに、ごく少ないサンプル数の情報・データにより市場の立体感をつかむことが、マーケティングおよび事業戦略の判断上、極めて重要な役割を果たしていることを示す。続いて第3章では、ビール業界の二〇年の攻防戦の研究から、企業ごとに見ている世界が異なり、そのことが企業ごとに異なる戦略的判断を下させてきていることを観察する。あたかも目に見えない「戦略の土俵」があり、そのなかで異なる土俵を各企業が好んで見ているかのごとくである。このことが、企業の戦略的判断を遅れさせ、誤らせるのである。

第4章では、筆者のグローバル企業での戦略コンサルティングの経験から、そもそも、戦略構想の次元が多次元であることを事例とともに示し、またその多次元空間の中で、的確な戦略を構想、遂行していく経営力について描出した。

「第II部 浮かび上がる『新次元戦略』」では、一章ごとに演習的に事例研究を行った。章ごとに、グローバルマーケティング、営業戦略、広告戦略、R&Dと新規事業戦略などの事例を検討した結果、いずれも当初想定していなかった世界に、経営課題の本質と、検討すべき「新次元の戦略」を発見したケース（実例）を描出している。例えば営業戦略を徹底的に検討していった、R&D戦略や組織戦略が浮上してくる。またしばしばアライアンスやM&Aを追

求する重要性も浮上する。それらは決して極端な例ではなく、経営課題の「本質」まで追究していくと、しばしばこのようなことが生じるものなのである。

「第9章 業界再編のイニシアチブ」では、一つの企業が中期的なブランドビジョンを描くために、全社の経営課題をスピーディに検討し、経営に与えるインパクトの小さいものを消去していった結果、やはり当初想定していた世界のまったくの外側に戦略の構築と遂行の必要性が浮上して、動きはじめた組織を描出している。

「第III部 フロンティア突破の経営力」は、三つの章からなる。まず「第10章 新たな経営力DNAの次元」の章では、従前からの経営力DNA（＝得意技）の世界にとどまる企業の例と、意識して新たな経営力DNAを組織に埋め込んでいける企業の例を記述していく。この章のメッセージは、相当な覚悟があれば経営力DNAの次元を拡大することは可能であり、そしてこのことが多くの企業にとって必要なのだ、ということである。

第11章では、ネミック・ラムダを一代で創業から東証一部上場まで牽引した創業経営者、斑目力曠氏の半生と、彼による経営の歴史を追いかける。斑目氏は困難な経営局面に遭遇するつど、営業力、製造力、マーケティング力、研究開発力、ファイナンスの戦略的調達力、グローバル経営力という異なる次元での経営能力（経営力DNA）を次々に開発していった。この凄まじい事例研究から我々は、経営力DNAの次元の拡大についてのヒントを得ることができるだけでなく、経営者としての勇気を感じとることができる。

第12章では、第4章で取り上げたグローバル企業の事業の戦略的強化のプロジェクトで、クライアント企業の主要メンバーたちが当初想定していた世界の外で、なぜ戦略展開を成功させたのかという組織の意思決定過程を描出する。フロンティアを突破する力は、結局、戦略の構築・遂行の当事者たちの「胸の内」から湧き上がってくるものなのである。

本書を役立てていただきたい読者

本書は、経営戦略やマーケティングを学ぼうとしている若手のビジネスパーソンから、事業の采配に責任を有している中堅幹部、事業部長クラス、経営者まで、広範な読者に読んでいただければと願う。

まず若手のビジネスパーソンには、本書で、事業の経営課題の発見、解明のための思考と行動の制御の鍵をつかんでいただきたい。さらに事業における戦略的な判断力、マーケティングにおける実践的な判断力の養成にも役立てていただきたい。経営に関する理論や方法論を紹介している書籍は数多くある。しかし、書物等で学んだ理論や方法論は、実戦ではなかなか活かすことができないものである。本質的に重要なポイントに迫る力は、「フロンティア突破のために本質に迫るぞ」ということを強く意識する、その姿勢から生まれることを本書から感じとっていただければ幸いである。

経営幹部諸氏には、本書を、自らが関与している「事業のフロンティア」を見極めるためのきっかけと参考に使っていただければと思う。改めて事業の現場・現実のメカニズムの解明作業

をスピーデーに行えば、必ず、未来に通じる可能性のあるなんらかの重要ポイントが浮かび上がるものである。

経営者諸氏には、個別事業の「フロンティア突破」策の検討という次元を超えて、全社レベルでの戦略の設計、組織やマネジメントチームの強化、社内のビジネスリーダーを牽引するとの参考にしていただきたいと願っている。

□ □ □

筆者は二〇年弱に及ぶ戦略経営コンサルティングや経営人材開発の経験から、最終的に「フロンティア突破」を可能にするのは、「よりよい事業展開をしたい」「それを通して社会に貢献がしたい」「自分（たち）を最大限に活かしたい」「なんとかフロンティアを突破したい」と心底願う、人と組織の意識なのだという思いを強く持つにいった。

本書を通して、フロンティアを突破していくために、現場・現実をスピーデーに解明するための思考と行動の制御力についての鍵をつかむとともに、「勇気」や「現実を創り出す意識」や「夢」のあり方についても再認識していただければ、非常に嬉しく思う。

二〇〇九年九月

小川政信